Z Markiem Wójcikiem, General Managerem w WIDEX Regional Operation Center EMEA rozmawia Ryszard Żabiński

Przez piętnaście lat pracował Pan ABB, nadzorował Pan budowę fabryk tego koncernu w Polsce, zarządzał Pan tymi fabrykami. Czy te zaawansowane systemy zarządzania można by w większym zakresie stosować w polskich przedsiębiorstwach?

Kultura organizacyjna, zarządzanie, w szwedzkich firmach różni się w znaczący sposób od tego co można zaobserwować w większości polskich firm. W polskich firmach brakuje zaufania do współpracowników. Najczęściej, to właściciel decyduje o wszystkim i to od niego w głównej mierzy zależy postęp w firmie. To jest podejście stosowane we wczesnym kapitalizmie. Tymczasem, w zachodnich firmach, to sami pracownicy decydują o rozwiązywaniu wielu problemów i to oni tworzą postęp. W Szwecji jest demokracja mówiona. Zanim rozwiążemy jakiś problem, musimy go bardzo szczegółowo omówić. Rozpatrzyć problem ze wszystkich stron, przyjąć różne perspektywy. Szwedzi nie wytwarzają produktów, oni tworzą strumień wartości dla klienta. Zanim zacznie być realizowany jakiś projekt, to trzeba się bardzo solidnie do niego przygotować. Te przygotowania mogą trwać nawet kilkanaście miesięcy.

Ważne przy tym jest wciągniecie do tych procesów wszystkich pracowników, ale także dostawców i klientów. Na przykład, od czego Szwedzi zaczynają projektowanie mebli? Otóż, od opakowania. To właśnie wielkość i kształt tych opakowań decydują o ich logistyce, o kosztach dystrybucji. Przy masowej produkcji i dystrybucji w grę wchodzą ogromne pieniądze. Czyli zaczynamy projektować od planowania kosztów.

A jak polscy pracownicy są postrzegani w Szwecji?

Można zauważyć, że większość pracujących tam rodaków się męczy, bo najczęściej pracują poniżej swoich kwalifikacji. Przeciętny Szwed postrzega Polaka jako bardzo wykształconego i pracowitego, ale też i mającego problemy z asymilacja się w tym społeczeństwie.

Jeżeli mielibyśmy się teraz przyjrzeć polskim firmom, to co powinny one zrobić, aby stać się bardziej innowacyjne?

Odpowiedzmy sobie najpierw na pytanie, czym w ogóle jest innowacyjny produkt? To nie musi być produkt bardzo zaawansowany technologicznie. On po prostu musi zawładnąć społeczną percepcją i być bardzo chętnie kupowany. Innowacja to nie tylko spektakularne produkty, ale również umiejętność zmieniania rzeczywistości każdego dnia przez pracowników. Dojście do tego nie jest proste. Nie wystarczy sprowadzenie do fabryki kilku wybitnych specjalistów. Trzeba stworzyć elastycznie działającą organizację, która będzie w stanie definiować zmieniające się potrzeby klienta i szybko na nie reagować. W tradycyjnie zarządzanej firmie jest to niemożliwe do osiągnięcia. Trzeba elastycznie reagować na potrzeby klientów i dostawców, ale także zbudować kulturę organizacyjną dostawca-klient wewnątrz swojego zespołu pracowników.

> *Każdy pracownik uczestniczy w jakimś procesie, ma swojego dostawcę i klienta. Musi elastycznie reagować na ich potrzeby i co więcej wspólnie z nimi określać występujące problemy i wspólnie z nimi je rozwiązywać. To jest budowanie szczupłej organizacji (Lean Manufacturing) gdzie większość problemów jest określana i rozwiązywana przez pracowników, na hali produkcyjnej.*

W ten sposób pracownicy dobrze się czują bo widzą, że sami mogą kształtować rzeczywistość, w której się znajdują. Jest to więc organizacja samoucząca się. A dzięki temu, że tak właśnie się czują, to pracują o wiele wydajniej niż w sytuacji gdy tylko steruje się ich pracą przez system nakazów i zakazów. A zwiększanie wydajności, rentowności to jedyna droga rozwoju w sytuacji niepewności na rynkach, zaostrzającej się konkurencji. Weźmy firmę, która ma 10 mln zł zysku i 100 mln złotych przychodów. Chciałaby ten zysk zwiększyć do 20 mln złotych. Przy założeniu, że rentowność będzie na tym samym poziomie, należałoby zwiększyć przychody dwukrotnie, do 200 mln złotych. Najczęściej jest to niemożliwe. W tej sytuacji pozostaje tylko eliminowanie strat, ograniczanie kosztów, zwiększanie wydajności, pobudzanie inicjatywy wszystkich pracowników.

Czy to zawsze działa?

Pamiętam, gdy w 2000 roku zaczynałem pracę w Łodzi, w ABB, jako inżynier produkcji. Wtedy wydawało mi się to proste – kupić nowoczesne, szwedzkie maszyny, skopiować rozwiązania i to powinno wystarczyć. Po kilkunastu miesiącach okazało się, że to nie działa. Zaczęliśmy stosować rozwiązania Lean Manufacturing, nie zwiększaliśmy zakupów maszyn, lecz zaczęliśmy się koncentrować na eliminacji strat. W 2002 roku zwiększyliśmy zyskowność firmy z 8% do 30%. Uruchomiliśmy samonapędzający się mechanizm. Ludzie zaangażowali się w eliminowanie strat i doskonalenie procesów, poprawiła się zyskowność firmy, mieliśmy zastrzyk pieniędzy na rozwój, zwiększały się wynagrodzenia, ludzie widzieli, że nie ma już ryzyka zwolnień i dzięki temu byli coraz bardziej zmotywowani do jeszcze wydajniejszej pracy. Płace w fabryce były o 20% – 30 % wyższe niż w innych zakładach. Nasza fabryka w Aleksandrowie Łódzkim była najlepszą spośród 420 fabryk ABB na całym świecie.

W fabrykach, którymi Pan zarządzał pracowało bardzo wielu pracowników. Kształtowanie kultury organizacyjnej w dużych zespołach pracowniczych z

pewnością nie jest łatwe. Jak przekonać ludzi, że mogą być współgospodarzami?

Ważny jest m.in. proces kreowania liderów, tych którzy mają naturalne predyspozycje przywódcze, chcą się uczyć i dzielić się swoją wiedzą ze współpracownikami. Cały ten proces można podzielić na cztery etapy. W pierwszym, przyjmujemy pracownika do fabryki na próbny okres trzech miesięcy. Wskaźniki wydajnościowe ma ustawione na niższym poziomie. Obserwujemy go, czy chce się uczyć. W drugim etapie, trwającym od trzech do siedmiu miesięcy, zwiększamy pracownikowi wskaźniki wydajnościowe, jakościowe też są na najwyższym poziomie. Najlepsi chcą przekazywać wiedzę innym, stają się dla innych trenerami. Po przeprowadzeniu testów psychologicznych kwalifikujemy część z nich do trzeciego etapu. W czwartym etapie wyłaniamy liderów. Tym osobom pomagamy w zdobyciu jeszcze wyższych kwalifikacji, tak, aby w przyszłości mogli sprawować funkcje kierownicze. W całym tym procesie chodzi o wytworzenie właściwych relacji pomiędzy pracownikami, opartymi m.in. na zasadzie klient-dostawca. Przy takim podejściu, możemy liczyć na to, że większość problemów związanych z przebiegiem procesów produkcyjnych będzie właśnie rozwiązana na dole, przez samych pracowników. W jednej z fabryk, którą zarządzałem, w ciągu trzech i pół roku 120-130 osobowa załoga zgłosiła i rozwiązywała aż 12 tysięcy niezgodności.

– Cały system wymaga tzw. owskaźnikowania, zastosowania zaawansowanych narzędzi informatycznych itd. Czy w mniejszych firmach jego zastosowanie nie jest zbyt trudne? Czy w Regionalnym Centrum Operacyjnym duńskiej firmy WIDEX, którym Pan obecnie zarządza, też można go zastosować?

Jeżeli te systemy nie są stosowane, to nie dlatego, że są zbyt trudne, występuję bariery

technologiczne etc. Najważniejsze jest, aby taki system się ludziom opłacał. A nie będzie się opłacał, jeżeli tniemy koszty osobowe, albo np. stosujemy systemy akordowe. Jestem ich przeciwnikiem, choćby dlatego, że cele jakie stara się osiągnąć pracownik akordowy często mogą nie być zbieżne z celami firmy. W WIDEX Regional Operation Center EMEA montujemy zestawy słuchawkowe najwyższej jakości. Klient tego od nas oczekuje. Nie skracamy cyklu życia tych produktów, chcemy aby służyły one klientom przez wiele lat. Dzięki zastosowaniu w naszym Centrum metod zarządzania, o których już mówiliśmy udało nam się, w ciągu ok. dziesięciu miesięcy zwiększyć wydajność o 70 procent, a wskaźniki jakościowe ponieść do 93 procent.